

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA
COMUNICACIÓN
GRADO EN TURISMO



Prácticas de Gestión de Recursos Humanos y Éxito Empresarial en el Sector Turístico

Trabajo Fin de Grado

Autor: Enrico Vian

Tutor: María Ángeles Frende Vega

Presentación: junio 2015

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. ÉXITO EMPRESARIAL Y TRIPADVISOR	7
3. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y ÉXITO EMPRESARIAL	9
3.1 Selección y Reclutamiento	10
3.2 Formación y Desarrollo Profesional.....	13
3.3 Comunicación.....	15
3.4 Evaluación del rendimiento	17
4. ÉXITO EMPRESARIAL Y RESULTADOS EMPRESARIALES	22
4.1 Destinos Urbanos.....	24
4.2 Destinos vacacionales.....	28
5. CONCLUSIONES.....	32
6. REFERENCIAS	34

Anexo

Resumen

Los recursos humanos de una empresa son un valor añadido y un recurso intangible que pueden dar una ventaja competitiva a la organización. En Turismo, donde los clientes demandan y consumen experiencias, los empleados son parte fundamental del proceso, dado que entran en contacto directo con ellos. Por tanto, la inversión de una empresa en unas prácticas de gestión de recursos humanos formales y adecuadas al entorno, influye directamente en la motivación del personal y, consecuentemente, en la percepción de calidad de los usuarios. Uno de los objetivos del presente estudio es medir la relación entre estas dos variables. Por otro lado, es interesante preguntarse si una buena valoración por parte de los clientes es suficiente o si, en otras palabras, puede asegurar un rendimiento económico positivo. Para esto se ha querido analizar la relación entre los indicadores más utilizados en el sector hotelero para medir la rentabilidad de un establecimiento y, una vez más, las opiniones de los clientes.

Finalmente, el objetivo general que se pretende lograr es el de situar un indicador de éxito empresarial, como puede ser TripAdvisor, entre los más importantes para mostrar a las propias empresas si sus prácticas de gestión de recursos humanos son idóneas o si, por el contrario, invirtiendo más en ellas pueden conseguir un mayor rendimiento económico.

Palabras claves: Recursos humanos, éxito empresarial, TripAdvisor, indicadores

Abstract

The human resources of a company are an asset and an intangible resource that can give a competitive advantage to the organization. In Tourism, where customers demand and consume experiences, employees are part of the process, since they come into direct contact with them. Then, the investment of a company in a strategic human resources management can directly influences staff motivation and, consequently, the customer's perception. One of the objectives of this study is to measure the relationship between these two variables. On the other hand, it is interesting to ask if a good evaluation by customers is sufficient or, in other words, can ensure a positive economic performance. For this, we have tried to analyze the relationship between the most used indicators to measure the profitability of a hotel and, once again, the customer's opinions.

Finally, the overall objective is to place an indicator of business success, such as TripAdvisor, among the most important, to show the companies if their practices for managing human resources are appropriate or if a greater investment may get a stronger economic performance.

1. INTRODUCCIÓN

Los recursos humanos de una organización representan uno de los capitales más importantes de la empresa y juegan un papel fundamental dentro de ella (Zaini, Nilufar, & Syed, 2009). Sin embargo, como dijo Jac Fitzenz, fundador y presidente del Saratoga Institute (una empresa consultora de administración de capital humano de California), “*se puede dar un valor a todo lo que hay en mi oficina (mi reloj, mi escritorio), pero no puedo asignarle un valor al personal*”.

Lejos de verlo como un problema, el personal humano es un valor añadido y un recurso diferencial ya que cada persona es diferente, única y perfectamente inimitable (Barney, 1991). Con esta premisa, Wright y McMahan (1992) llegaron a la conclusión que la gestión de personal, si perfectamente alineada con la estrategia corporativa, puede ser la base para una gran ventaja competitiva (Green, Wu, Whitten, y Medlin, 2006).

Watson Wyatt (2002), con su estudio “*Human Capital Index*”, demostró que existe una relación positiva entre la inversión en capital humano y el éxito de las compañías. Además, despejó la duda acerca de si era la administración estratégica de las personas la que proporcionaba un mayor beneficio económico o era al revés, es decir, un mayor rendimiento económico consentía una mayor inversión en las prácticas de recursos humanos. El resultado fue que “*si contratas las personas adecuadas y creas un ambiente que estimule la creatividad y el aumento de la productividad, seguramente cosecharás las recompensas*” (Wyatt, 2002).

Se está, por tanto, recorriendo el camino de la búsqueda del verdadero valor de las personas dentro de una organización, lo que se denomina como la vuelta a lo intangible. Lo justifica un estudio del Stern School Business, de la New York University, que muestra como hasta 1990 el 75-90% del valor de mercado de una empresa podía ser previsto por el rendimiento financiero de la misma. Pero, a partir de 1990 este porcentaje bajó al 50%, aumentando así el valor de lo intangible (Ulrich y Smallwood, 2005).

Si pensamos en las particularidades de la industria del turismo son evidentes sus principales características: los servicios son productos intangibles, se producen y consumen simultáneamente, los consumidores entran directamente en el proceso e, inevitablemente, se construyen relaciones interpersonales entre los clientes y quien presta el servicio. Por tanto, los empleados, con su actitud, conocimientos y personalidad, dejan

su huella sobre el producto y sobre la percepción del consumidor incidiendo así en la imagen y reputación de la organización (Kusluvan, Kusluvan, Ilhan, y Buyruk, 2010).

En esta misma línea se mantienen las palabras de Stalman (24 octubre 2014) en el último Congreso de Hoteleros Españoles: *“Las empresas deben invertir en los empleados y en los equipos porque ya no son embajadores de la marca, son la marca. No tiene sentido intentar construir una marca de éxito si los trabajadores no se identifican con la misma. El factor humano recupera su protagonismo en la relación entre empresa y cliente. De ahí que los empleados que trabajan de cara al público deban emplearse a fondo para atraer, satisfacer, mantener y fidelizar a sus clientes. Oír al cliente ya no es suficiente”* (CEHAT, 2014).

Igualmente José Díaz Montañes, expresidente de CEHAT (Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos) dijo que *“cuando vas a ver una obra o un musical, es posible que lleve mucho tiempo en cartel, incluso años, y sin embargo, los artistas y profesionales que participan en ella son capaces de hacerte sentir la misma emoción del día del estreno. Los profesionales del turismo deberían ser capaces de hacer algo similar: transmitir, al dar la bienvenida o al proporcionar un servicio, ciertas sensaciones, saber representar su papel como un actor y vender unas determinadas experiencias”* (ExcelTur, 2005, Libro Blanco de los Recursos Humanos, pag. 36)

Si tan evidente es la importancia de las personas en la industria turística es fácil entender el rol que asumen las prácticas de Gestión de Recursos Humanos (a partir de ahora GRH) que cada organización implanta.

GRH se puede definir como el diseño de un sistema que asegure aprovechar el talento humano de forma efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la empresa (Mathis y Jackson, 2000). Este sistema es algo complejo; no se refiere a una sola actividad sino a un conjunto de decisiones sobre la gestión de personal, entre las que se incluyen: planificación del personal, reclutamiento y selección, orientación, formación y desarrollo, compensación y beneficios y evaluación del rendimiento. (Biswas y Cassell 1996; Boella 2000; Dessler 2000; Jerris 1999; Mathis y Jackson 2000; Tanke 2001).

Estas prácticas influyen en la motivación del personal, lo que afecta directamente al rendimiento de la empresa. Esto ha llevado algunos autores a definir la GRH como el conjunto de prácticas diferentes pero relacionadas entre sí que: seleccionan, forman y desarrollan, retienen y motivan al empleado (Way, 2002).

Chand y Katou (2007) realizaron una investigación sobre la relación entre GRH y los resultados de las empresas del sector turístico. El resultado fue que el éxito de un hotel está fuertemente relacionado con la categoría y el tipo de hotel y al mismo tiempo, se ve influenciado por las prácticas de GRH implantadas en la organización.

Un estudio sobre empresas de servicios de Estados Unidos llegó a la conclusión que una implantación estratégica de GRH se ve asociada a un crecimiento en las ventas de la empresa y a un descenso en la rotación de sus empleados (*Batt, 2002*).

Finalmente, otra investigación sobre la relación entre GRH y la satisfacción de los clientes llevó al resultado que una adecuada estrategia permite tener empleados más formados y motivados, les permite ofrecer un mejor servicio, lo que se ve reflejado en una mayor satisfacción del usuario final (*Cantarello, Filippini, y Nosella, 2012*).

Dada la importancia de la GRH en el éxito de las empresas, en este trabajo nos planteamos los siguientes objetivos:

- Objetivo 1- Hacer una revisión de las prácticas de GRH utilizadas en el sector hotelero de la Provincia de Cádiz y ver su incidencia en el éxito empresarial.
- Objetivo 2- Comprobar si el éxito de la empresa, medido por la satisfacción del cliente, está relacionado con los resultados empresariales.

Para lograr estos objetivos, el trabajo se estructura de la siguiente forma: tras esta introducción, en el siguiente epígrafe se analiza la importancia de la satisfacción del cliente en el mundo del turismo y su elección como medida del éxito de una empresa. Sucesivamente se examina su relación con las prácticas más importantes de GRH. Se procederá a un análisis descriptivo de los datos que se han recogido a través de una encuesta realizada a las empresas de alojamiento de la Provincia de Cádiz. A continuación, se investiga la correspondencia entre la satisfacción del cliente y los resultados económicos de las empresas a través de un análisis estadístico. Esta es la metodología empleada en el presente estudio para lograr unas conclusiones que ayuden a establecer la relación entre las prácticas de GRH y el éxito empresarial en el sector turístico.

2. ÉXITO EMPRESARIAL Y TRIPADVISOR

El impacto de internet en la vida social y empresarial es difícil de evaluar (*Castells, 2010*). El constante crecimiento del número de usuarios y de las transacciones que se realizan diariamente on-line da plena evidencia de la importancia y popularidad de esta tecnología. Así mismo, el rápido desarrollo de las tecnologías relacionadas con la información ha cambiado radicalmente el mundo del turismo (*Ho y Lee, 2007*). Las necesidades sociales y empresariales han dado vida a un lugar llamado sitio web de reseñas (*Jeacle y Carter, 2011*). Paralelamente, el perfil del turista ha ido transformándose y haciéndose cada vez más independiente. El turista moderno es un usuario que renuncia a los servicios de las clásicas agencias de viajes para hacerlo todo de forma autónoma: tiene acceso a muchas informaciones en cuanto a precios, horarios y condiciones; puede conocer las experiencias reales de la gente; puede reservar o comprar directamente sin necesidad de intermediarios; puede fabricarse solo sus vacaciones partiendo desde cero.

Para las empresas del sector hotelero, las comunidades virtuales están teniendo un gran impacto en la creación, en el marketing y en las ventas de nuevos servicios (*Kim y Hardin, 2010*). Les afecta, también, en cuanto a las relaciones entre organización y cliente: las barreras comunicativas disminuyen o desaparecen completamente (*Callarisa Fiol, Sánchez García, Moliner Tena, y Forgas Coll, 2012*).

En el caso de los hoteles, se puede considerar *TripAdvisor*, y las demás comunidades virtuales, como una gran plaza de ciudad, donde las personas se aconsejan con la más clásica forma de comunicación: el boca a boca (*WOM – Word of Mouth*) (*Anderson, 1998*). Al ser un medio electrónico y virtual, *Buhalis y Licata (2002)* y *Vermeulen y Seegers (2009)* lo definen como *eWOM*.

Diferentes estudios relacionados con el turismo utilizan las páginas de reputación on-line, para medir la satisfacción de los clientes. Es el caso de un estudio sobre la relación entre los hoteles de Córdoba y la web 2.0, donde *Booking* y *TripAdvisor* son utilizados como fuentes para la reputación de los mismos (*Cañero Morales, Orgaz Agüera, y Moral Cuadra, 2014*).

Según la relación entre la satisfacción e ingresos en el sector servicio, *Luca (2010)* llegó a la conclusión que el incremento de una estrella en el ranking de restaurantes de *yelp.com* (otra comunidad virtual) se traduce en un aumento de los ingresos entre un 5% y un 9%. En cuanto a los hoteles, otro estudio certificó que cuando un establecimiento tiene

comentarios negativos tiene una probabilidad del 40% de recibir nuevas reservas, mientras que comentarios positivos suben esta probabilidad al 70-80% (*Verma, Stock, y McCarthy, 2012*).

En el presente estudio se ha elegido *TripAdvisor* como fuente para nuestros datos ya que a través de su página web (y otras 24 marcas de servicios de viajes que operan separadamente) constituye la comunidad de viajes más grande del mundo, alcanzando la cifra de 340 millones de visitantes al mes (*Google Analytics, 2015*). Además, cuenta con más de 225 millones de opiniones y comentarios sobre más de 4,9 millones de alojamientos, restaurantes y atracciones (*TripAdvisor Inc., 2015*).

Según un estudio de Smyth (2010) sobre el índice de satisfacción en los hoteles en Irlanda y Las Vegas, el “*efecto TripAdvisor*” es tal que los hoteleros, conscientes de la importancia de los comentarios de sus clientes en esta página web, hacen lo posible para mejorar sus servicios y evitar futuros comentarios negativos.

Según un informe realizado por PhoCusWright a finales de 2013, más de la mitad de los encuestados del mundo no reserva hasta haber leído comentarios y opiniones sobre el establecimiento. El 67% de viajeros consulta la página de *TripAdvisor* al menos un par de veces al mes. Más del 80% afirman que los comentarios le ayudan a sentirse más confiado en sus decisiones de viaje y a disfrutar una mejor experiencia. El 87% de los usuarios globales afirma que una respuesta adecuada de la gerencia a una mala crítica mejora su impresión del hotel. Finalmente, el 96% de los encuestados españoles recomendaría *TripAdvisor* a otras personas para ayudarles a planificar su próximo viaje (*PhoCusWright, 2013*).

3. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y ÉXITO EMPRESARIAL

Como comentado anteriormente, la GRH supone el diseño e implantación de un conjunto de prácticas para influir en la motivación de los empleados y, por tanto, en la satisfacción de los clientes y en el éxito empresarial. Entre estas prácticas se encuentran: reclutamiento y selección, formación y desarrollo profesional, comunicación y evaluación del rendimiento.

Para dar respuesta al primer objetivo planteado, se han recogido los datos necesarios de la siguiente forma:

- En cuanto a la muestra de empresas, se han seleccionado todos los hoteles de la provincia de Cádiz, cruzando los datos presentes en la Guía Profesional de Turismo de la Provincia de Cádiz de 2011 con los datos oficiales del Patronato Provincial de Turismo de la Diputación de Cádiz de 2015. De este listado de 241 hoteles se han eliminados aquellos con categoría de 1 estrella considerándolos demasiado pequeños para nuestro estudio. La muestra final es de 199 hoteles cuya categoría va de 2 a 5 estrellas y de diferentes tipologías (ciudad, rural, playa y carretera).
- Para descubrir las valoraciones que los clientes otorgan a cada hotel se ha utilizado como fuente *TripAdvisor*.

Para realizar el estudio se ha elaborado una encuesta (Anexo) de 24 preguntas relacionadas con las prácticas de GRH que se consideran más importantes (selección y reclutamiento; formación; comunicación; evaluación del rendimiento), dirigidas a los Responsable del Departamento de RR.HH. de cada hotel o a sus Directores. La posibilidad de respuesta era con Escala de Likert de 1 a 5, donde 1 equivalía a “en absoluto” y 5 “mucho”. La encuesta, diseñada a través de la plataforma *SurveyMonkey*, se ha realizado en un primer momento on-line, enviando un correo electrónico personalizado a cada empresa explicando el estudio que se estaba llevando a cabo y solicitando su respuesta a través de un enlace adjunto¹. Se enviaron un total de 4 correos entre el 19 marzo 2015 y el 24 abril 2015. Dado el bajo índice de respuestas se ha optado por una posterior entrega física de la misma. No obstante, la tasa de respuesta final ha sido del 4% ya que 11 empresas contestaron y solo 8 de forma completa y útil.

¹ https://es.surveymonkey.com/create/?sm=Asm8_2BYQf1ZOMmbIGT4APQVd_2FoF6_2B3uemEmKqDAnNYpQ_3D

Aunque el dato es bajo, los 8 hoteles representan una escala de valoración en *TripAdvisor* bastante completa ya que dos de ellos obtienen una nota de 3 sobre 5, otros dos de 3.5, dos de 4 y los dos últimos de 4.5. No se trata de un número suficiente para aplicar técnicas estadísticas, por tanto, se hace un análisis descriptivo de la relación entre las prácticas de RR.HH. y la satisfacción percibida por los clientes de los hoteles de la provincia de Cádiz.

3.1 Selección y Reclutamiento

El reclutamiento es definido por Heery y Noon (2001) como el proceso que supone captar al número de candidatos suficientemente cualificados para desempeñar eficazmente su trabajo.

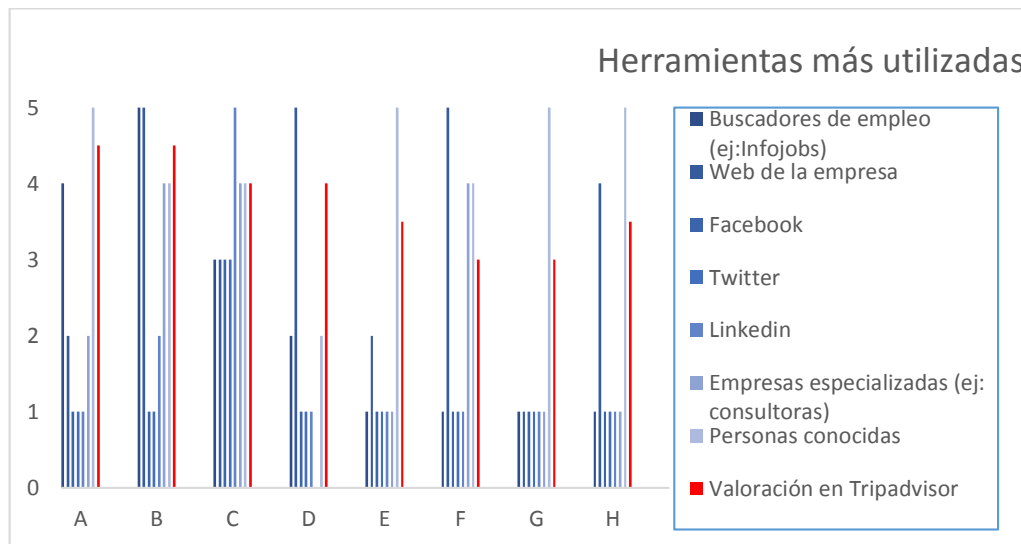
Si esto son los elementos claves a la hora de reclutar un nuevo trabajador, también merece la pena considerar los métodos más utilizados. ¿Cómo crea una empresa una bolsa de candidatos? En este ámbito nos encontramos en una época de cambios y modernización. El desarrollo de las TICS ha obligado, inevitablemente, las empresas a adecuarse a los nuevos medios y métodos de comunicación. Hay que diferenciar, por tanto, entre las clásicas prácticas de reclutamiento y las que muchos autores denominan prácticas 2.0 que anulan o disminuyen las distancias entre empresa y candidatos. Las redes sociales son, y serán cada vez más, lugares claves para el reclutamiento. Son unos ejemplos *Facebook*, *Twitter* y *LinkedIn*. A través de ellas, las empresas podrán hacer una constante búsqueda activa del mejor talento y podrán llegar a conocer la persona antes de verla cara a cara.

En 2005, en un estudio realizado a través de una encuesta a 150 reclutadores del sector turístico en Reino Unido llegaron a dos conclusiones: el 65% consideraba muy importante (crítica exactamente) la personalidad, mientras que el restante 35% la calificaba solo como importante; además, el 33% creía muy importante una correcta apariencia y el 57% la evaluaba solo como importante. Solamente el 2% no daba significado a esta característica. Sin embargo, preguntando a los reclutadores sobre la cualificación de los candidatos, solo el 19% la consideraba importante mientras que el 40% no le daba el mismo valor que las aptitudes personales (*Nickson, 2005*). Obviamente, hablar de apariencia y aptitud correctas no significa discriminar físicamente a los candidatos sino seleccionar aquellos que se consideren mejores para representar a la organización delante del consumidor (*Nickson, 2007*).

Tras un análisis de los resultados de la encuesta, una primera comparación entre los diferentes hoteles nos revela sus preferencias en relación a las herramientas utilizadas en

el proceso de selección de personal. Como se aprecia en el siguiente Grafico (3.1), por cada hotel (que viene representados por letras para respetar su privacidad) se representa el valor que sus responsables han asignado a los siguientes instrumentos: buscadores de empleo, web de la empresa, *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, empresas especializadas y personas conocidas. Finalmente, el último dato (señalado en rojo en este y en todos los gráficos siguientes), representa la valoración que cada uno posee en la página de *TripAdvisor*.

Grafico 3.1 – Las herramientas más utilizadas en la práctica de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada

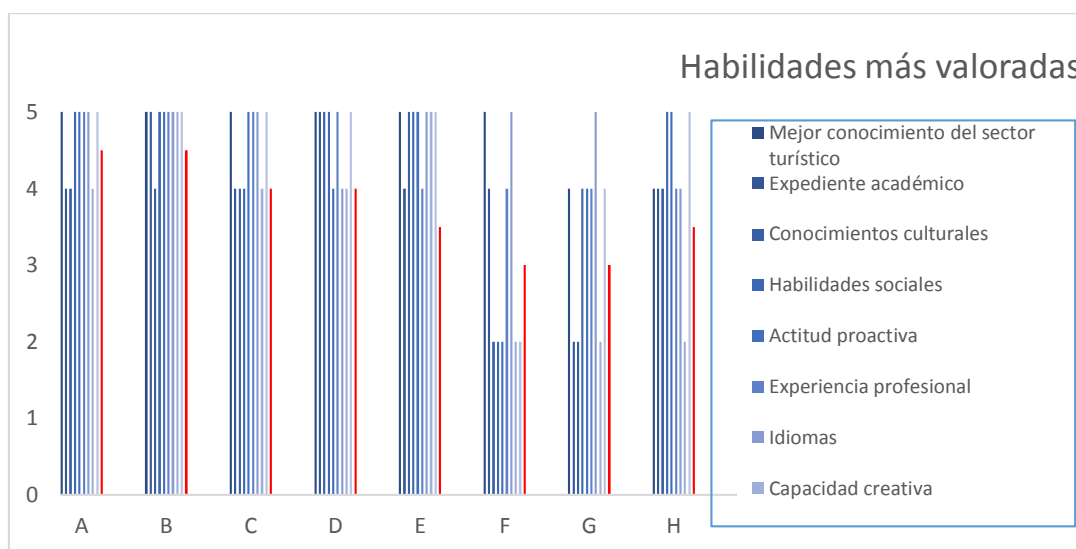
Lo más evidente es que estas empresas no utilizan las redes sociales (*Twitter* y *Facebook*), mientras *LinkedIn*, una red social exclusivamente profesional, recibe buena valoración solo por parte de dos de ellas.

Con relación a las notas que los hoteles defienden en *TripAdvisor*, parece ser que los establecimientos con menor valoración reclutan a su personal a través de la web de la empresa o a través de personas conocidas.

Al contrario, a mayor valoración de satisfacción de los clientes, corresponden unas prácticas de selección y reclutamiento más formales, a través de buscadores de empleo y empresas especializadas.

Con la sucesiva comparación gráfica, Grafico 3.2, se pretende analizar qué habilidades y aptitudes buscan los hoteles de la provincia de Cádiz en sus potenciales empleados.

Grafico 3.2 – Las habilidades más valoradas en la práctica de selección de personal

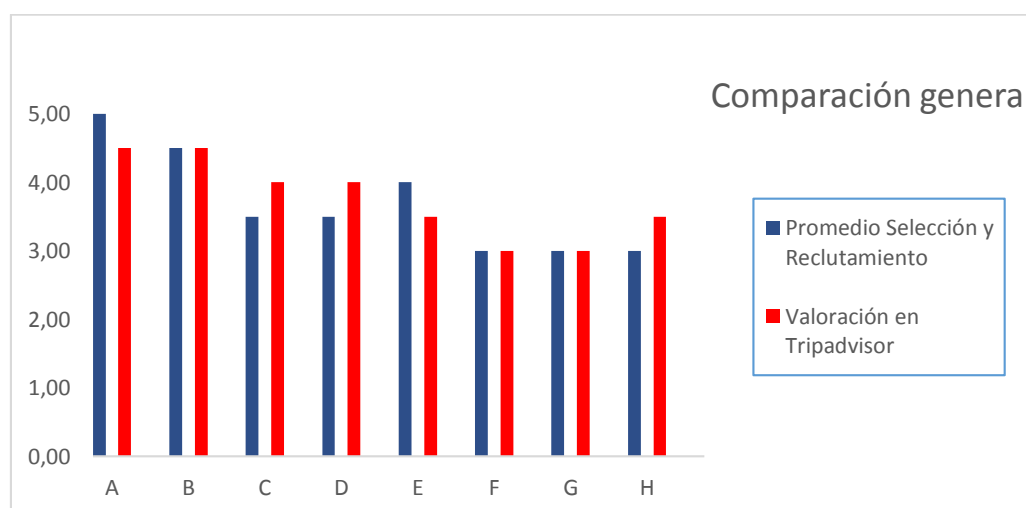


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada

Lo más evidente es que los hoteles con menor valoración en *TripAdvisor*, F y G, son los que renuncian a la capacidad creativa y a las habilidades sociales de los candidatos, aptitudes que los mejores valorados sí tienen en cuenta en el proceso de selección y reclutamiento.

Finalmente, con el Grafico 3.3 se realiza una comparación entre un promedio de las valoraciones del proceso de selección y reclutamiento de cada hotel con, nuevamente, su valoración en *TripAdvisor*. Para realizar el promedio se han tenido en cuenta las respuestas de las empresas en relación a si existe una política de búsqueda activa de candidatos y si existe posibilidad de promoción interna.

Grafico 3.3 – Comparación prácticas Selección y Reclutamiento / TripAdvisor



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada

El resultado es que a mayor puntuación en *TripAdvisor* corresponde una gestión más formal y extensa de las prácticas de RR.HH. Por el contrario, si la valoración en la página web de comentarios es menor, la empresa también declara una gestión del personal más informal.

3.2 Formación y Desarrollo Profesional

La calidad del capital humano es, a día de hoy, un factor esencial de cara a la competitividad en el turismo, por lo que el empresario no debería dudar a la hora de invertir en la formación de su plantilla. No obstante, la marcada estacionalidad del mercado influye enormemente en la contratación, que aumenta de manera significativa en verano, lo que conlleva a la temporalidad laboral y falta de personal cualificado. Saber cómo hay que atender al público, el conocimiento de idiomas y de ofimática, la gestión de equipos y los diferentes protocolos según los tipos de clientes y negocios, son ingredientes básicos para una buena formación del personal que atiende al cliente (*Savia, 2007*).

Los grandes grupos hoteleros se preocupan de que su plantilla conozca la política de imagen de la empresa, sus valores, su cultura, el tipo de clientes que acude a los establecimientos y trabajan en la formación continua de su personal. Muchas someten a los nuevos empleados a cursos de una o varias semanas, que transmiten al trabajador la filosofía y los valores que implica la marca. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas, que representan la gran mayoría de organizaciones en este sector, son escépticas en cuanto a la eficacia de la formación de sus empleados y la ven más como un gasto que una inversión (*Blackburn y Hankinson, 1989*). Pero, una de las consecuencias de esta falta de prácticas es la menor oportunidad de desarrollo profesional para los empleados, que se traduce en un alto grado de rotación. Otro gran problema en el sector de la hostelería en España es que no se realiza una valoración del impacto de la formación: los empresarios o los directores, no se preocupan si los planes de formación tienen el resultado esperado o menos, de esta manera el crecimiento profesional no es un elemento que se integre en el desarrollo de la organización (*Navarro, Bravo, & Jeréz, 2008*).

Desde el primer programa de formación formal de IBM in 1972 (*Smith, 1976*) ningún autor ha dudado de la importancia de la misma dentro de una organización. En los últimos años de desafíos económicos, la formación es un elemento esencial e inteligente para

hacer crecer y motivar el personal y los beneficios económicos para la empresa son indudables (*Richardson, 2009*).

A modo de ilustración, se establece a continuación una recopilación de buenas prácticas en la relación a la formación y desarrollo profesional en el sector turístico:

- **NH HOTELES**

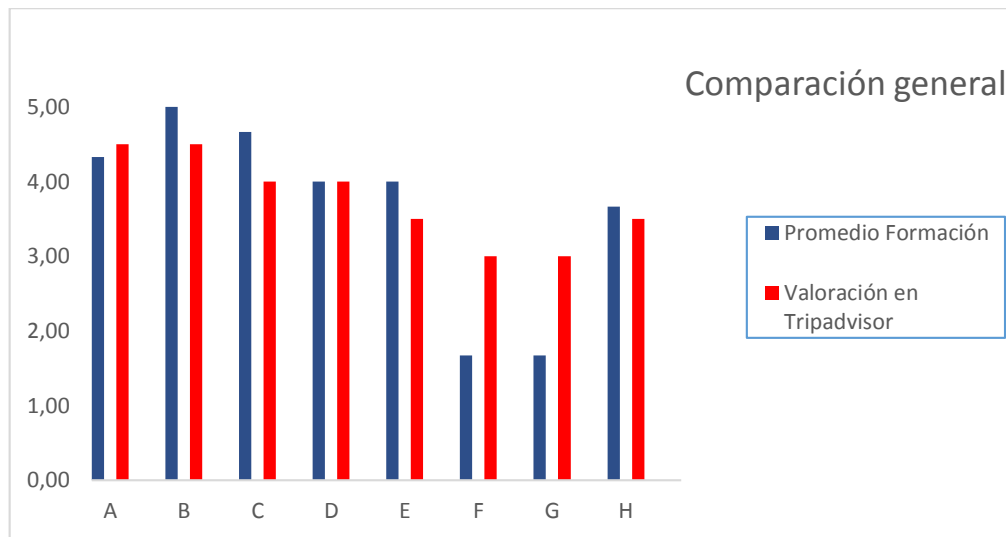
En NH Hoteles, todos los empleados, con independencia de su nivel o área funcional, acuden a alguna de las acciones formativas que proporciona su universidad corporativa (*NH University*) al menos una vez al año. Todos ellos, sean camareros, empleados de limpieza, comerciales, gestores o directores, son tratados excepcionalmente como clientes y huéspedes cuando asisten al curso de la NH University. Los cursos son muy demandados por la plantilla y se perciben como un elemento de recompensa. De este modo, la inversión en formación cumple también el objetivo de transmitir y unificar cultura en la organización (*ExcelTur, 2005, Libro Blanco de los Recursos Humanos*).

- **PARADORES**

Paradores de Turismo cuenta con un centro de formación propio en el Parador de San Marcos de León, uno de sus establecimientos estrella, desde donde imparte formación técnica para los niveles medios de la plantilla a lo largo de todo el año y tiene previsto abrir un centro de formación turística que proporcione jóvenes titulados no sólo a la empresa sino al conjunto del sector (*ExcelTur, 2005, Libro Blanco de los Recursos Humanos*).

El siguiente gráfico (Gráfico 3.4), compara la relación entre la valoración en *TripAdvisor* y el promedio de valores en cuanto a la práctica de formación de personal, para los cuales se han tenido en cuenta las respuestas en la encuesta sobre la existencia de un plan de formación para nuevos y habituales empleados y si se realiza o no de forma anual.

Grafico 3.4 – Comparación práctica de Formación / TripAdvisor



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada

Atendiendo al análisis realizado, parece ser evidente la relación entre la formación y la satisfacción percibida por el cliente. En el gráfico se aprecia cómo a mayor puntuación en *TripAdvisor*, le corresponde una mayor consideración por parte de las empresas en cuanto a esta práctica de GRH. Mientras que los dos hoteles con menor valoración en *TripAdvisor* (F y G) no consideran la formación como una práctica importante dentro de su organización.

3.3 Comunicación

La comunicación es la clave para tener empleados más motivados (*Argenti, 1998*).

Una mayor interacción entre la organización y el personal crea más confianza en ambas direcciones y un mayor apoyo en malos momentos. Sin embargo, muchas empresas siguen siendo escépticas a la hora de compartir informaciones con sus dependientes, aunque los *managers* modernos son mucho más formados que los de hace años y conocen perfectamente los beneficios de esta práctica: los empleados están más motivados para hacer un mejor trabajo, para avanzar en su carrera profesional y, en consecuencia, para lograr los objetivos de la organización (*Argenti, 1998*).

Según otros autores, la comunicación, para ser considerada eficaz, debe tener tres objetivos básicos:

- la información debe ser perfectamente entendida y aceptada;
- debe motivar, dirigir y ganar la confianza de los empleados;

- debe tener un resultado final reflejado en la calidad del producto/servicio, en las ventas, en los beneficios de la empresa pero también en el grado de felicidad y satisfacción del personal (*Spitzer y Swidler, 2003*).

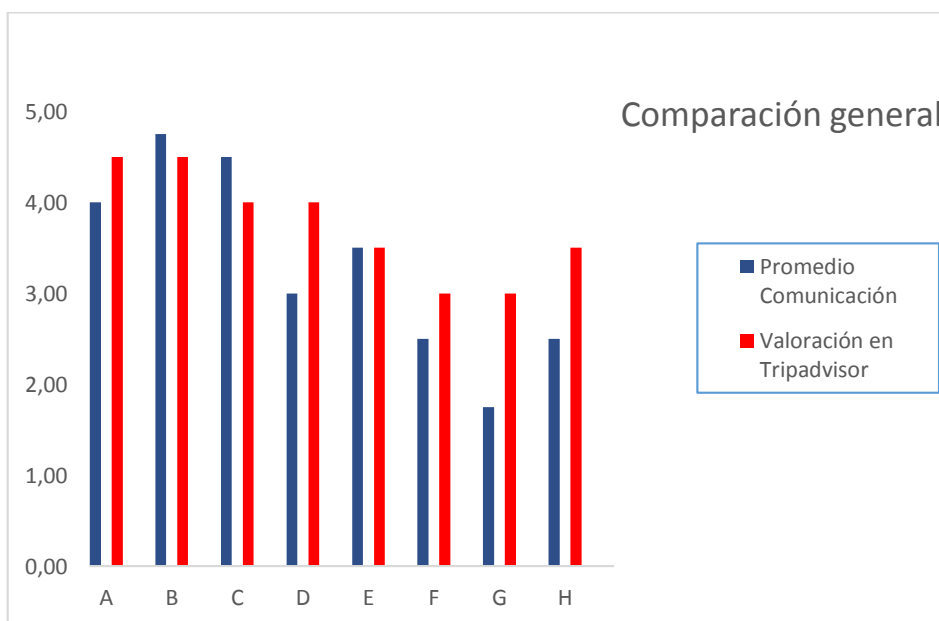
Así mismo, Argenti (1998) dijo que “*el esfuerzo para una buena comunicación con los empleados, que es la base para una práctica de comunicación efectiva, debe empezar con cambiar la interacción que los managers tienen en su día a día con sus subordinados*”.

La clave para un cambio efectivo es incluir las personas en las primeras fases de los procesos de la empresa, consultar con ellas y dejarles la propiedad de nuevas ideas que ellas mismas han introducido. La comunicación, por tanto, es una parte importante e integral de GRH pero es fundamental desarrollar unas prácticas formales, coordinadas y que engloban toda la organización para facilitar su aplicación y su práctica por los empleados (*Proctor y Doukakis, 2003*).

Si a través de la literatura se ha justificado la importancia de la comunicación como práctica para una efectiva GRH, el estudio realizado busca averiguar una relación con la satisfacción percibida por los clientes.

Una vez más existe una concordancia entre los datos, representados en el siguiente gráfico (Grafico 3.5).

Grafico 3.5 – Comparación práctica de Comunicación / TripAdvisor



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada

Los hoteles con una mayor valoración en *TripAdvisor* declaran comunicar periódicamente los objetivos de la empresa a sus empleados; estos participan en el proceso de toma de decisiones de la organización; se realiza periódicamente un estudio de opiniones y de clima laboral y, sobre todo, existe un plan de comunicación interna. Como se aprecia, la carencia de estas prácticas puede tener un efecto sobre los empleados que repercute sobre la satisfacción del cliente final.

3.4 Evaluación del rendimiento

Según Chiavenato (2000), el desempeño equivale a la contribución de los miembros a las metas de la organización; se mide en relación con las especificaciones del puesto, no se analiza la persona en el vacío sino en relación con el mismo y, finalmente, implica una evaluación relativa y no absoluta.

La evaluación no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los RR.HH. en la empresa, siendo este su propósito básico. Constantemente se evalúa el rendimiento de otra persona de manera informal, pero la introducción de un proceso sistematizado de valoración implica más elementos tales como la objetividad, la coherencia y la discusión (*Andersen, 1999*).

Medir el rendimiento de los empleados significa comparar sus acciones con unos estándares, dar un *feedback* de su comportamiento y corregir aquello que no funciona (*Jerris, 1999*). Por otra parte, Heery y Noon (2001), establecen que la evaluación del rendimiento ya está lejos de ser solo una tarea más, sino que las empresas son conscientes que es un elemento clave para aumentar sus beneficios.

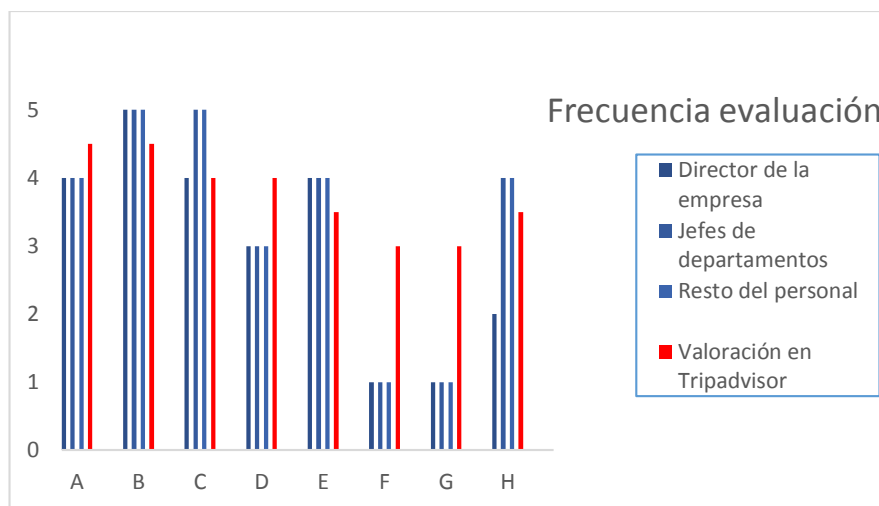
En un sector como el turismo, con sus particularidades y desafíos (siendo la estacionalidad uno de los más destacados), los recursos humanos representan un papel fundamental, en ocasiones difíciles de gestionar. Por tanto, evaluar la productividad del personal no es fácil.

Existen diferentes métodos, donde la evaluación del superior inmediato y la de los compañeros, encuestas enviadas a los clientes o el *mystery shopper*, son algunos ejemplos.

En el análisis realizado, se ha pedido a las empresas que contestaran a preguntas sobre la frecuencia con la que evalúan sus empleados, los métodos utilizados y si la remuneración va relacionada al rendimiento de los mismos. Todos estos datos se han relacionado, una vez más, con la valoración que los clientes hacen de cada hotel en *TripAdvisor* para buscar una eventual correspondencia.

El primer gráfico de esta página (Gráfico 3.6) representa la relación entre la frecuencia con la que cada organización mide el rendimiento de sus empleados (diferenciando entre Dirección, Jefes de Departamentos y el resto de subordinados) y la valoración en *TripAdvisor*.

Grafico 3.6 – Relación frecuencia de evaluación del rendimiento del personal / *TripAdvisor*

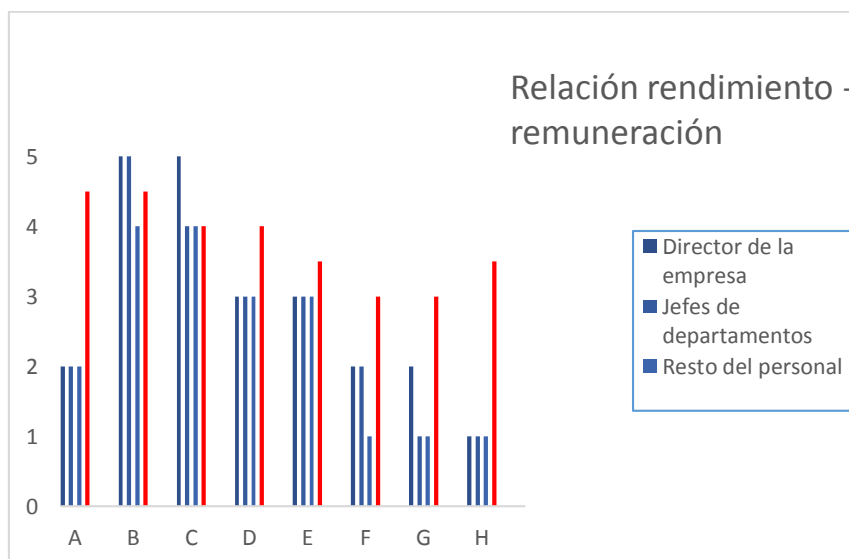


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada

Es evidente como los hoteles con menor valoración en *TripAdvisor* (F y G) declaran no tener un plan formal de evaluación del rendimiento para sus empleados. Al contrario, una mayor nota en *TripAdvisor* corresponde con prácticas más completas y formales.

El segundo gráfico, Gráfico 3.7, representa la correspondencia entre la satisfacción de los clientes y la relación rendimiento-remuneración.

Grafico 3.7 – Relación rendimiento-remuneración / *TripAdvisor*

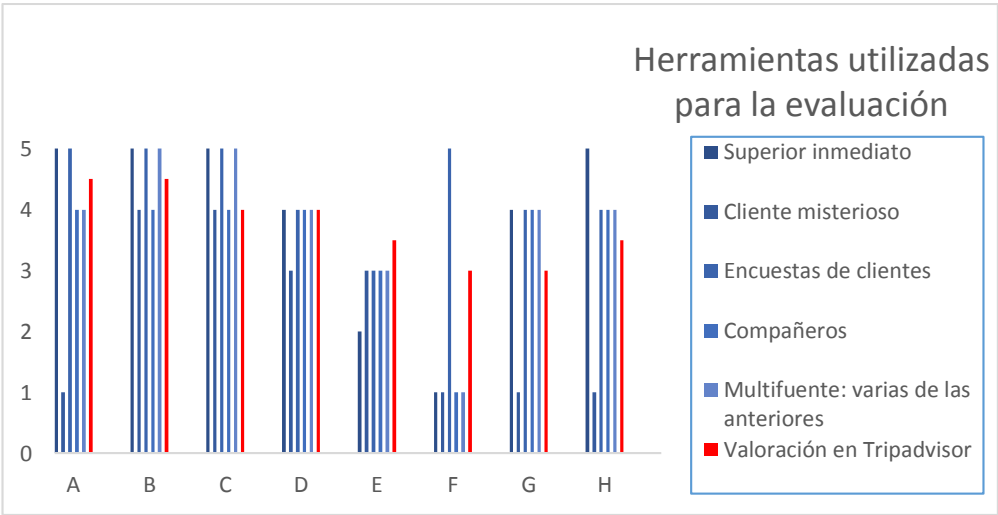


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada

Una posible conclusión a esta comparación es que la remuneración, o una parte de ella, son proporcionales al rendimiento de los empleados (sobre todo Directores y Jefes de departamentos) en aquellos hoteles con mayor valoración en *TripAdvisor*.

El último gráfico de este apartado, Gráfico 3.8, evidencia las herramientas más utilizadas para la evaluación del rendimiento de los empleados.

Grafico 3.8 – Herramientas más utilizadas en la práctica de evaluación del rendimiento

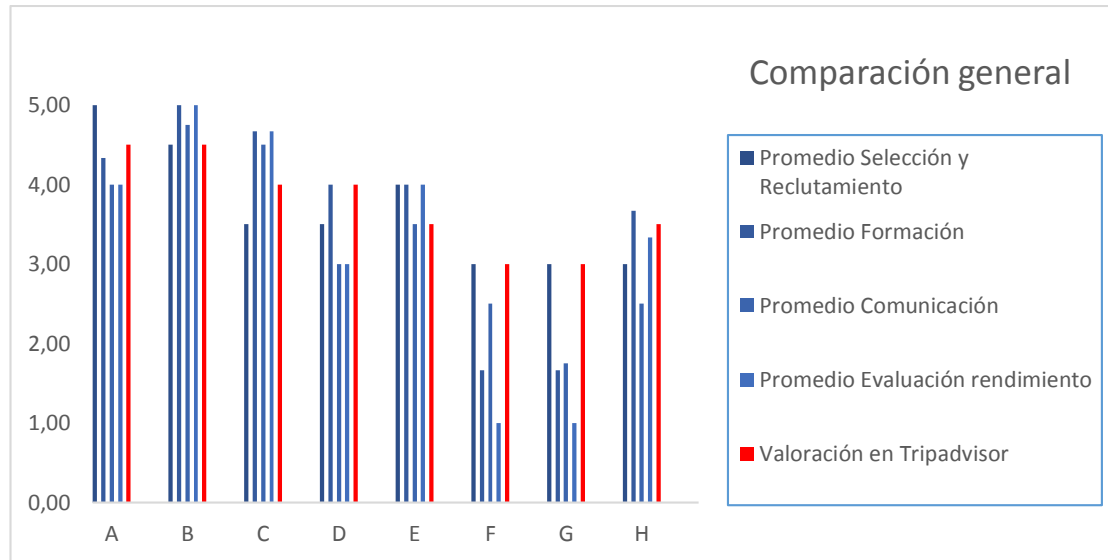


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada

Es evidente que la evaluación del superior inmediato y las encuestas a clientes son las herramientas preferidas en los hoteles estudiados.

A modo de resumen, los valores relativos a cada una de las prácticas de GRH estudiada, se han reflejado en el Gráfico 3.9, que permite dibujar una idea general sobre la relación entre GRH y la satisfacción del cliente.

Grafico 3.9 – Comparación prácticas GRH / TripAdvisor



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada

Finalmente, recordando los análisis realizados anteriormente, es posible llegar a las siguientes conclusiones:

- Se estima una relación directa entre un adecuado GRH y el índice de satisfacción de clientes (*TripAdvisor* en este caso), ya que a mayor valoración de los usuarios corresponde un mayor nivel de uso de correctas prácticas de gestión de RR.HH.
- Entre ellas, las de selección y reclutamiento son las que asumen un papel importante en todas las empresas ya que son las que menos varían en relación a la nota de satisfacción.
- Formación y evaluación del rendimiento parecen ser las prácticas que más directamente están relacionadas al índice de satisfacción (aunque negativamente): una baja valoración en *TripAdvisor* corresponde a malas prácticas. Esto lleva a la hipótesis que, probablemente, sean las herramientas que más afectan al servicio prestado y por tanto a la experiencia vivida por los clientes. Los hoteles con un bajo índice de valoración en *TripAdvisor* deberían seguir el ejemplo de empresas más exitosa e invertir más en estos instrumentos.

Estas conclusiones siguen la línea de las determinadas en 2008 por un estudio sobre la situación de los RR.HH. en las empresas de hostelería en España. En él se determinó que las funciones más implantadas, independientemente del tamaño de la empresa, eran las relacionadas con la necesidad primaria de contratación de personal como son reclutamiento y selección (*Navarro, Bravo, & Jeréz, 2008*).

4. ÉXITO EMPRESARIAL Y RESULTADOS EMPRESARIALES

La literatura en general asegura la correspondencia entre una adecuada y sistemática GRH y el éxito empresarial. La presunción es que si la planificación de GRH es alineada a las estrategias generales de la organización, será fuente de una sostenida ventaja competitiva (*Huselid, 1995*). Más concretamente, si el resultado de la inversión en GRH es mayor que su propio coste, añadido a un descenso en la rotación del personal y un paralelo aumento de su productividad (*Batt, 2002*), el resultado financiero final de la organización será positivo (*Huselid, 1995*).

Otros autores (*Terpstra y Rozell, 1993; Russell, Terborg y Powers 1985*) demostraron la relación entre el uso formal de prácticas de GRH (selección, reclutamiento y formación) y los resultados económicos de las empresas. Específicamente, reclutamiento extensivo, selección, procesos de formación, comunicación, diseño del puesto de trabajo, promoción, evaluación del rendimiento y su compensación, son prácticas que se han estrictamente vinculado al éxito de la organización (*Huselid, 1995*).

Uno de los estudios existentes sobre *TripAdvisor* y su importancia en el mundo del turismo (*Melián González, Bulchand Gidumal, y Beatriz, 2010*), entre sus propuestas de investigación futuras, planteaba analizar la relación entre el índice de satisfacción que esta página web ofrece y algunos indicadores de rentabilidad de los respectivos hoteles.

De aquí que se pretende verificar la existencia de correlación entre la valoración de un usuario del servicio y algunos de los indicadores más utilizados para medir la rentabilidad de un hotel.

Si el *Revenue Management* es el proceso de influir en el comportamiento del cliente con la finalidad de obtener el mayor beneficio posible (*Rosa Pérez & Velasco Gimeno, 2013*), las principales variables asociadas a este concepto son el ADR (*Average Daily Rate* – Tarifa Media Diaria) y el RevPar (*Revenue per Available Room* – Ingresos por Habitación Disponible). Aunque similares, la diferencia principal entre los dos indicadores está en que el ADR se puede interpretar como el valor facturado por el establecimiento (ya que considera solo las habitaciones vendidas), mientras que el RevPar es realmente la cantidad ingresada (en su cálculo se incluyen todas las habitaciones disponibles) (*Rosa Pérez & Velasco Gimeno, 2013*).

Algunos autores ya han demostrado que un aumento en la reputación on-line repercute en un mayor ADR y grado de ocupación (*Anderson, 2012*).

Otro estudio anterior (*Tuominen, 2011*), demostró la relación entre la valoración media de los hoteles en *TripAdvisor* y el ADR y RevPar de los mismos en seis ciudades (cinco de los países nórdicos y una de Arabia Saudí).

Para medir los resultados empresariales, en un primer momento buscamos en la base de datos de la plataforma SABI la existencia de unos indicadores que fueran aptos para llevar a cabo un análisis exhaustivo. Sin embargo, la fiabilidad de los datos no era suficiente ya que no todos estaban actualizados de forma homogénea. Finalmente, se han utilizado los datos publicados por ExcelTur en el Barómetro de la Rentabilidad y el Empleo de los Destinos Turísticos Españoles – Balance de 2014, recogido a través de los datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera realizada por el INE (Instituto Nacional de Estadística). En esta publicación periódica se recogen los indicadores de ADR, RevPar y grado de ocupación de los hoteles de 55 ciudades urbanas y de 39 destinos vacacionales.

En cuanto al índice de satisfacción de los clientes se ha vuelto a utilizar *TripAdvisor* como medida del éxito. De cada ciudad presente en el Barómetro de la Rentabilidad y el Empleo de los Destinos Turísticos Españoles, se ha calculado la valoración media de los hoteles que cumplen con los mismos criterios de categoría. Finalmente, se han recogido 2086 valoraciones para las ciudades urbanas y 1351 para los destinos vacacionales.

Los datos completos se han recogido en las Tabla 4.1 y Tabla 4.2.

Dado el número suficiente de datos para poder emplear técnicas estadísticas, se ha realizado un análisis de regresión lineal, utilizando la herramienta *Statgraphics*, para verificar la existencia de relación entre las variables.

Los resultados se presentan diferenciados por tipo de destino.

4.1 Destinos Urbanos

Como se ha comentado anteriormente, la siguiente tabla, Tabla 4.1, recoge los datos relativos a los indicadores económicos (ADR, Ocupación y RevPar) y la valoración media en *TripAdvisor* de los hoteles de los destinos urbanos:

Tabla 4.1 – Destinos Urbanos

Ciudad	Valoración en TripAdv	ADR	Ocupación	RevPar
Madrid	4,10000	79,20	66,80	52,90
Barcelona	4,23571	109,60	73,60	80,70
Palma Mallorca	4,00000	77,00	75,70	58,20
Valencia	3,86364	66,50	61,10	40,60
Sevilla	3,90417	74,60	62,10	46,30
Granada	3,82906	58,40	62,10	36,20
Zaragoza	3,74638	49,70	46,10	22,90
Málaga	3,95385	72,00	71,00	51,10
Alicante	3,77907	63,30	63,00	39,80
Santiago de Compostela	3,91558	63,30	45,10	28,50
Bilbao	3,91379	73,00	63,50	46,30
Córdoba	3,83077	62,00	59,70	37,00
Las Palmas	3,89286	65,90	67,50	44,50
Salamanca	3,75000	51,60	51,60	26,60
Oviedo	3,85870	23,30	60,00	44,70
La Coruña	3,80645	53,00	51,00	27,00
Almeria	3,89286	60,20	56,20	33,70
Gijón	3,88095	58,90	64,30	53,10
Santander	3,93103	76,90	54,00	41,50

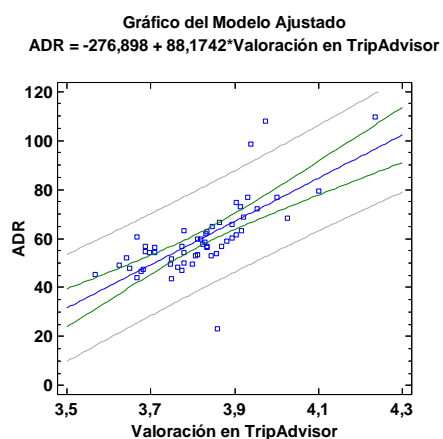
San Sebastián	3,97368	108,00	67,30	72,50
Toledo	3,80000	49,70	46,10	35,40
Murcia	3,77273	46,80	45,00	21,10
Vitoria	3,86842	56,70	52,50	29,80
Valladolid	3,85714	53,70	50,20	26,90
Burgos	3,84286	52,90	46,80	24,80
Jerez de la Frontera	3,90323	61,40	51,50	31,60
León	3,81250	53,20	50,30	26,70
Pamplona	4,02564	68,30	50,70	34,60
Santa Cruz de Tenerife	3,84615	64,80	60,00	38,90
Ávila	3,69565	54,20	35,80	19,40
Logroño	3,68750	54,80	64,40	35,30
Tarragona	3,77500	57,00	50,50	28,80
Castellón	3,64286	52,20	47,80	24,90
Cádiz	3,93750	98,40	57,70	56,70
Lleida	3,67647	46,50	47,00	21,80
Cáceres	3,81250	59,70	44,70	26,70
Badajoz	3,56667	45,50	36,60	16,70
Albacete	3,76471	48,20	35,60	17,20
Segovia	3,83333	62,60	50,70	31,70
Cuenca	3,81818	59,90	40,70	24,30
Elche	3,77778	49,90	53,40	26,70
Lugo	3,75000	43,80	36,80	16,10
Huelva	3,83333	56,90	46,10	26,20
Teruel	3,77778	54,10	42,00	22,70

Mérida	3,68750	56,60	55,20	31,30
Ciudad Real	3,68182	47,50	35,90	17,10
Pontevedra	3,82500	57,70	42,90	24,80
Guadalajara	3,62500	49,10	41,50	20,40
Ourense	3,70833	56,20	46,80	26,30
Jaén	3,66667	60,70	52,10	31,60
Huesca	3,65000	47,80	40,40	19,30
Zamora	3,70833	54,40	48,20	26,20
Soria	3,83333	56,40	36,90	20,80
Girona	3,92105	68,90	58,40	40,20
Palencia	3,66667	44,00	47,80	21,00

Sucesivamente, se presentan los análisis estadísticos realizados para cada combinación analizada.

Relación TripAdvisor - ADR

Grafico 4.1

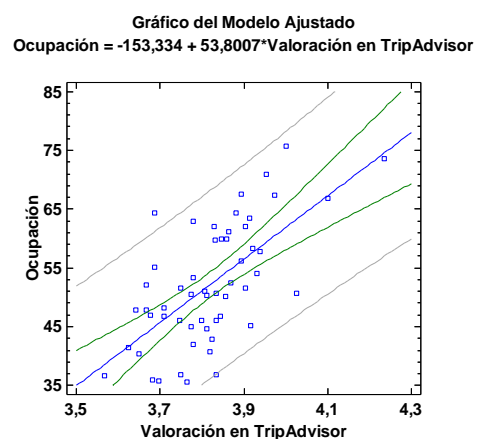


Fuente: Statgraphic

Coefficiente de Correlación = 0,730914

Relación TripAdvisor - Ocupación

Grafico 4.2

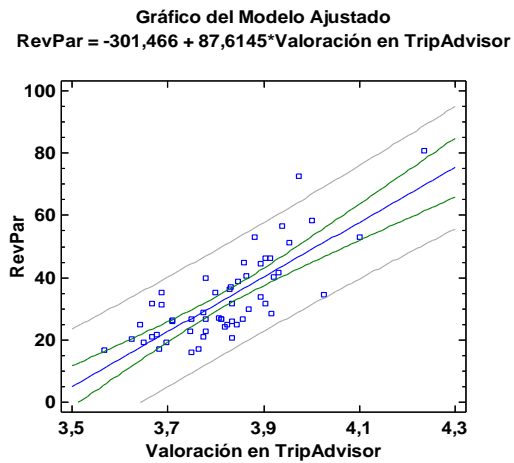


Fuente: Statgraphic

Coefficiente de Correlación = 0,644595

Relación TripAdvisor - RevPar

Grafico 4.3



Fuente: Statgraphic

Coeficiente de Correlación = 0,784228

Analizando los valores de las ciudades urbanas, se puede afirmar que existe una relación estadísticamente significativa entre la valoración en TripAdvisor y los tres indicadores estudiados, siendo el de ocupación el que menos se ve influenciado.

4.2 Destinos vacacionales

La siguiente tabla, Tabla 4.2, recoge los datos relativos a los mismos indicadores de los hoteles de los destinos vacacionales:

Tabla 4.2 – Destinos vacacionales

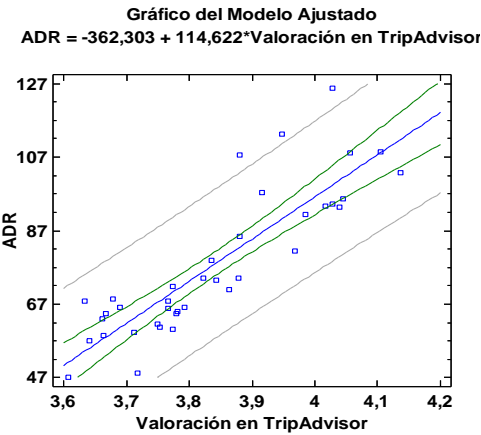
Ciudad		TripAdv	ADR	Ocupación	RevPar
Mojácar		3,76667	67,70	56,10	37,80
Roquetas de Mar		3,79167	66,20	63,90	42,20
Conil de la Frontera		4,04545	95,80	58,50	56,00
Chiclana de la Frontera		4,10526	108,40	68,90	74,50
El Puerto de Santa Maria		3,67857	68,30	46,90	31,90
Tarifa		4,05556	108,20	41,50	44,70
Benalmádena		3,78205	65,00	75,90	49,30
Estepona		3,91667	97,30	55,00	53,40
Fuengirola		3,66071	63,00	62,80	39,50
Marbella		4,02830	125,90	60,90	76,50
Torremolinos		3,84314	73,40	77,00	56,40
Almuñécar		3,63333	67,90	59,00	39,90
Alcudia		3,96809	81,50	81,20	66,10
Calviá		3,83571	78,90	75,00	59,10
Ciutadela		4,01724	93,80	74,40	65,60
Ibiza		3,88000	107,50	78,30	69,70
Sant Antoni de Portmany		3,71127	59,20	73,20	67,80
Sant Josep de Sa Talaia		4,13636	102,90	75,60	84,10
Santa Eulalia des Rius		4,02857	94,30	80,80	43,30
Mógan		3,77273	71,70	82,80	59,30
Adeje		4,04000	93,50	86,20	80,60

Arona		3,88000	85,40	87,40	74,60
Puerto de la Cruz		3,64000	56,90	75,00	42,70
La Oliva		3,98485	91,40	82,60	75,50
Pájara		3,87778	74,20	80,60	59,70
Calella		3,60714	47,10	75,10	35,30
Santa Susana		3,71739	48,10	78,70	37,80
Sitges		3,94828	113,20	55,60	62,80
Lloret de Mar		3,66379	58,50	68,40	40,00
Roses		3,82143	74,00	62,20	46,00
Cambrils		3,86364	71,00	67,30	47,70
Salou		3,68868	66,20	76,30	50,40
Benidorm		3,75347	60,60	75,90	45,90
Denia		3,77273	60,20	60,80	36,50
Benicasim		3,76667	65,80	55,30	36,40
Peñíscola		3,77941	64,50	66,00	42,50
Gandía		3,66667	64,50	60,90	39,10
Cartagena		3,75000	61,50	61,00	37,40

Como en el caso anterior, se van a representar a continuación, las respuestas del análisis realizado con *Statgraphic* sobre la muestra de datos.

Relación TripAdvisor - ADR

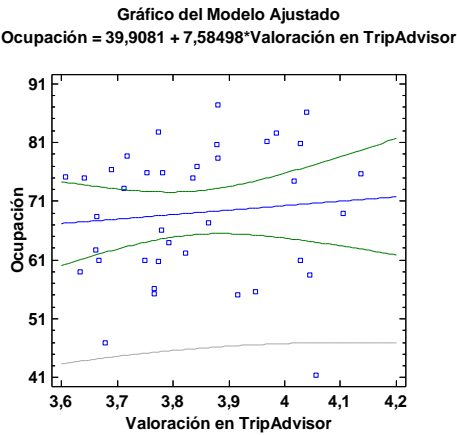
Grafico 4.4



Fuente: Statgraphic

Relación TripAdvisor - Ocupación

Grafico 4.5



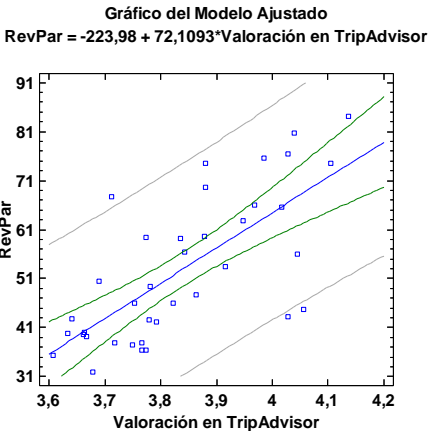
Fuente: Statgraphic

Coefficiente de Correlación = 0,866326

Coefficiente de Correlación = 0,100412

Relación TripAdvisor - RevPar

Grafico 4.6



Fuente: Statgraphic

Coefficiente de Correlación = 0,716617

También en el caso de los destinos vacacionales se verifica una relación estadísticamente significativa entre la valoración en *TripAdvisor* y ADR y RevPar. No se puede decir lo mismo para la ocupación, visto el bajo valor del coeficiente de correlación.

El análisis ha demostrado la existencia de una relación directa entre la valoración que los clientes hacen en *TripAdvisor* e indicadores tales como ADR y RevPar, suportando, por tanto, resultados obtenidos anteriormente (Tuominen, 2011). Analizando por separado los hoteles de destinos urbanos y los de destinos vacacionales, se puede ver como en el caso de los segundos, el índice de satisfacción influye más sobre el ADR respecto al de los primeros. Como posibles causas de esta diferencia, se plantean las siguientes hipótesis:

- Los turistas o clientes vacacionales, son más propensos a verificar las opiniones de anteriores clientes antes de elegir donde pasar sus vacaciones. Al contrario, los clientes de los hoteles urbanos, y consiguientemente sus valoraciones, engloban muchos usuarios que viajan por negocios y menos predispuestos a seleccionar donde alojarse de forma meticulosa. Esto puede suportar que los hoteles de los destinos vacacionales pueden aumentar su Tarifa Media Diaria al tener una mayor valoración en *TripAdvisor*.
- El entorno en el que se ubican los hoteles vacacionales puede influir sobre la percepción de los clientes y, sobre todo, sobre el valor de ADR.

5. CONCLUSIONES

El propósito general de este estudio era el de verificar si un índice de satisfacción de los clientes como *TripAdvisor*, tan importante en el sistema turístico actual, está vinculado a unas correctas prácticas de GRH por un lado, y a los resultados económicos del hotel por otro. El elemento principal era, de este modo, el cliente final y su valoración.

No obstante el número limitado de respuestas recibidas a la encuesta, se estima, tal como indicaba la literatura, que una adecuada GRH permite a una empresa, un hotel en este caso, tener una mayor valoración por parte de sus clientes. Lo más relevante es que la formación y la comunicación con los empleados son las dos prácticas que parecen marcar la diferencia entre resultados positivos o negativos. Probablemente sea debido a la influencia directa de estas herramientas sobre la motivación del personal y, por tanto, a su eficacia profesional.

Posteriormente, se ha verificado, también, la relación entre las valoraciones de los clientes y el éxito de los hoteles medido a través de los indicadores más utilizados por los profesionales del sector. A una mayor nota por parte de los usuarios corresponde un mayor ADR y RevPar, que se puede traducir en mayor rentabilidad para el establecimiento.

Consideradas estas dos relaciones, podemos confirmar otro supuesto que diferentes autores avalan: buenas prácticas de GRH no solo llevan a una mayor satisfacción de los clientes, además permiten mayores beneficios económicos a los hoteles.

El valor añadido de este estudio es que ha demostrado que se puede considerar *TripAdvisor* como un indicador de la situación de cada empresa: un bajo índice de satisfacción es sintoma de una incorrecta gestión de RR.HH.. De la misma forma, una adecuada inversión en la formación del personal y una correcta comunicación con el mismo, asegura mejores resultados tanto económicos como en la prestación del servicio.

No obstante, estos resultados se deben considerar con cierta prudencia ya que se presentan algunas limitaciones, siendo la más importante el bajo índice de respuestas recibidas a la encuesta por parte de los hoteles: el 4% de contestaciones, quizás, no sea suficiente para diseñar un cuadro general, pero sí para tener una primera idea sobre la situación. Se propone, como línea de investigación futura, repetir el estudio utilizando unas técnicas más directas y más eficaces para obtener una mayor participación por parte de las empresas. Así mismo, sería necesario hacer un llamamiento a las mismas para que se

involucraran más en estos estudios y, lejos de verlos como unas molestias, los consideraran como una oportunidad gratuita para sacar un mejor rendimiento a su actividad.

Otra limitación de este estudio es en referencia a los datos utilizados para verificar el segundo objetivo: de los datos publicados en el Barometro de Exceltur solo conocemos la categoría de los hoteles en cuestión pero no el número o, más concretamente, de cuales hoteles se tratan. De esta forma puede haber algún error en la recopilación de datos en TripAdvisor, donde pueden haberse tenido en cuenta valoraciones referentes a otros establecimientos o a un numero diferente de los mismos.

6. REFERENCIAS

- Anderson, C. K. (2012). The Impact of Social Media on Lodging Performance. *Cornell Hospitality Report - Novembre, Vol.12, N. 15*, 10-11.
- Argenti, P. A. (1998). Strategic Employee Communications. *Human Resource Management - Vol.37*.
- Batt, R. (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Turnover and Sales Growth. *Academy of Management Journal - June*, 23-24.
- Blackburn, R., & Hankinson, A. (1989). Training in the Smaller Business. In *Industrial and Comercial Training* (pp. 27-29).
- Callarisa Fiol, L. J., Sánchez García, J., Moliner Tena, M. A., & Forgas Coll, S. (2012). La Importancia de las Comunidades Virtuales Para el Analisis del Valor de Marca. El Caso de TripAdvisor en Hong Kong y Paris. *Papers de Turisme - Jun/Dic*, 90-92.
- Cantarello, S., Filippini, R., & Nosella, A. (2012). Linking Human Resource Management Practices and Customer Satisfaction on Product Quality. *The International Journal of Human Resource Management - October, Vol.23, N. 18*, 3916-3918.
- Cañero Morales, P., Orgaz Agüera, F., & Moral Cuadra, S. (2014). Web 2.0 y Turismo. Un Estudio de Caso en Hoteles de Córdoba. *VII Jornadas de Investigación en Turismo, Cultura, Desarrollo y Nuevas Tecnologías*, (pp. 335-338). Sevilla.
- ExcelTur. (2005). *Libro Blanco de los Recursos Humanos del Turismo en España*. Madrid.
- Google Analytics. (2015). *Media de usuarios únicos mensuales en el primer trimestre 2015*.
- Green, K. W., Wu, C., Whitten, D., & Medlin, B. (2006). The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals work attitude and work performance. *Journal of Human Resource Management - 17:4 April* , 559-579.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal - Vol. 38, N. 3*, 635-672.

- INFORMA. (2015, 05 01). *Soluciones Financieras*. INFORMA. Retrieved from <http://www.informa.es/es/soluciones-financieras/sabi>
- Jeacle, I., & Carter, C. (2011). In TripAdvisor We Trust: Rankings, Calculative Regimes and Abstract System. *Accounting, Organizations and Society*, 293-309.
- Jerris, L. A. (1999). *Human Resources Management for Hospitality*.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The Human Dimension - A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly - Vol. 51, Issue 2*, 171-214.
- Law, R., Qi, S., & Buhalis, D. (2010). Progress in Tourism Management: A Review of Website Evaluation in Tourism Research. *Tourism Management*, 297-313.
- Mathis, & Jackson. (2000). *Human Resource Management*. Cincinnati: South-Western.
- Melián González, S., Bulchand Gidumal, J., & Beatriz, G. L.-V. (2010). La Participación de Los Clientes en Sitios Web de Valoración de Servicios Turísticos. El Caso de TripAdvisor. *Revista de Análisis Turístico - N. 10 , 2 semestre*, 17-22.
- Navarro, J., Bravo, I., & Jeréz, C. (2008). *Situación de la Gestión de Recursos Humanos en las Empresas de Hostelería*.
- Nickson, D. (2007). *Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. Elsevier Ltd.
- PhoCusWright. (2013). *Custom Survey Research Engagement*.
- Proctor, T., & Doukakis, I. (2003). Change Management: The Role of Internal Communication and Employee Development. *Corporate Communications: An International Journal - Vol. 8*, 268-277.
- Richardson, M. (2009). Good Staff Training Leads to Customer Satisfaction. *Caterer & Hotelkeeper - June/July*, 36.
- Rosa Pérez, E., & Velasco Gimeno, M. (2013). Indicadores de Rentabilidad del Sector Hotelero. *Indice - Julio*, 10-11.
- Savia. (2007). Formación del personal. El camino hacia la calidad. *Savia - Octubre*, 41-43.
- Smith, P. E. (1976). Management Modeling Training to Improve Morale and Customer Satisfaction. *Personnel Psychology - Vol. 29*, 351-352.

- Spitzer, R., & Swidler, M. (2003). Using a MArketing Approach to Improve Internal Communications. *Employment Relations Today*, 70-71.
- TripAdvisor Inc. (2015, 05 01). *Sobre TripAdvisor*. Retrieved from http://www.tripadvisor.es/PressCenter-c6-About_Us.html
- Tuominen, P. (2011). The Influence of TripAdvisor Consumer-Generated Travel Reviews on Hotel Performance. *University of Hertfordshire Business School Working Paper* , 7-9.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2005). HR's new ROI: Return On Intangibles. *Human Resource Management - Summer 2005, Vol.44, No.2*, 137-142.
- Verma, R., Stock, D., & McCarthy, L. (2012). Customer Preferences for Online, Social Media, and Mobile Innovations in the Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*.
- Way, S. A. (2002). High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector. *Journal of Management* - 28(6), 765-785.
- Wyatt, W. (2002). *Human Capital Index: Human Capital As a Lead Indicator of Shareholder Value*.
- Zaini, A., Nilufar, A., & Syed, S. A. (2009). The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia. *International Journal of Business and Management - June, Vol. 4, N. 6*.

Anexo 1

ENCUESTA VALORACIÓN					
Pregunta	Escala de importancia				
	En absoluto	No mucho	NS/NC	En cierto modo	Mucho
Información general:					
Edad:					
Sexo:					
Titulación:					
Años de experiencia en el sector:					
Años en la empresa:					
1. ¿Tiene establecida una estrategia de RR.HH en coherencia con los objetivos generales de la empresa?	1	2	3	4	5
2. ¿Tiene autonomía para gestionar los RR.HH?	1	2	3	4	5
3. ¿La plantilla de personal es estable en el tiempo?	1	2	3	4	5
4. ¿Existe un inventario actualizado de los conocimientos, competencias y habilidades existentes en la plantilla?	1	2	3	4	5
5. ¿En qué medida la empresa identifica a los empleados potenciales para cubrir futuros puestos vacantes/sucesiones?	1	2	3	4	5
6. ¿Existe una política de búsqueda activa de candidatos?	1	2	3	4	5
7. ¿En qué medida utiliza las siguientes herramientas para el reclutamiento de personal?					
Buscadores de empleo (ej: Infojobs)	1	2	3	4	5
Web de la empresa	1	2	3	4	5
Facebook	1	2	3	4	5
Twitter	1	2	3	4	5
Linkedin	1	2	3	4	5
Empresas especializadas: consultoras, etc.	1	2	3	4	5
Personas conocidas	1	2	3	4	5
8. ¿En qué medida considera que la empresa destaca a la hora de atraer personal?					
Imagen/Prestigio	1	2	3	4	5
Empresa responsable socialmente	1	2	3	4	5
Desarrollo profesional	1	2	3	4	5
Posibilidad de formación	1	2	3	4	5
Clima de trabajo	1	2	3	4	5
Retribución	1	2	3	4	5

9. ¿En qué medida en la selección de personal se valoran las siguientes capacidades?					
Mejor conocimiento del sector turístico	1	2	3	4	5
Expediente académico	1	2	3	4	5
Conocimientos culturales	1	2	3	4	5
Habilidades sociales	1	2	3	4	5
Actitud proactiva	1	2	3	4	5
Experiencia profesional	1	2	3	4	5
Idiomas	1	2	3	4	5
Capacidad creativa	1	2	3	4	5
Aptitud al trabajo en equipo	1	2	3	4	5
10. ¿Existe un plan de formación para los empleados?					
Para los nuevos	1	2	3	4	5
Para el resto	1	2	3	4	5
11. ¿En qué medida se cumplen estas características al realizar la formación de los empleados?					
En horario de trabajo	1	2	3	4	5
En el lugar de trabajo	1	2	3	4	5
La realiza una empresa externa	1	2	3	4	5
12. ¿En qué medida se utilizan las siguientes opciones para la formación?					
Clases teóricas	1	2	3	4	5
Formación externa	1	2	3	4	5
Rotaciones en puestos de trabajo	1	2	3	4	5
Jornada de convivencias	1	2	3	4	5
On-line	1	2	3	4	5
13. La formación de los empleados se basa en:					
Mejorar su motivación	1	2	3	4	5
Mejorar sus conocimientos	1	2	3	4	5
Mejorar sus habilidades	1	2	3	4	5
Mejorar sus actitudes/comportamientos	1	2	3	4	5
14. ¿Se realiza cada año un nuevo plan de formación?	1	2	3	4	5
15. ¿Se comunican periódicamente a los empleados los objetivos y los resultados de la empresa?	1	2	3	4	5
16. ¿En qué medida los empleados participan en el proceso de toma de decisiones de la empresa?	1	2	3	4	5
17. ¿Se realizan periódicamente estudios de opinión/encuestas de clima laboral entre la plantilla?	1	2	3	4	5
18. ¿Existe un plan de comunicación interna?	1	2	3	4	5
19. ¿Cuáles de las siguientes herramientas se utilizan para comunicar con los empleados?					
Intranet de la empresa	1	2	3	4	5
Emails	1	2	3	4	5
Reuniones personales	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
20. ¿En qué medida se utilizan las siguientes opciones para evaluar el trabajo de los empleados?					

Superior inmediato	1	2	3	4	5
Cliente misterioso	1	2	3	4	5
Encuestas de clientes	1	2	3	4	5
Multifuentes: varias de las anteriores	1	2	3	4	5
Los compañeros	1	2	3	4	5
21. ¿Es frecuente la evaluación de rendimiento para la siguiente categoría de empleados?					
Jefes de departamento	1	2	3	4	5
Director de la empresa	1	2	3	4	5
El resto de personal	1	2	3	4	5
22. ¿En qué medida la remuneración va unida al rendimiento de las siguientes categorías de empleados?					
Director de la empresa	1	2	3	4	5
Jefes de departamento	1	2	3	4	5
Resto de personal	1	2	3	4	5
23. ¿Cree que sus empleados aconsejarían a un amigo@ trabajar para su empresa?	1	2	3	4	5